小規模事業者支援ガイドブックⅡ

支援者のための

創業サポートブック

－発掘・構想・計画・実行を伴走サポート！－

中小企業と地域振興を
もっとサポート
中小機構

支援者のための創業サポートブック
目次

第１章　支援機関が行う創業支援とは

１．ガイドブック作成の目的　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
２．ガイドブックの全体構成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
３．創業における４つのステージ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　3
４．支援機関が行う創業支援事業のポイント　・・・・・・・・・・・・・・　4

第２章　創業ステージ別支援のポイント

１．第１ステージ（創業イメージがまだ漠然としている段階）　・・・・・　11
２．第２ステージ（やりたいことが明確になった段階）　・・・・・・・・　16
３．第３ステージ（創業内容が具体化してきた段階）　・・・・・・・・・　21
４．第４ステージ（行動に移す段階）　・・・・・・・・・・・・・・・・・　32

第３章　創業後支援のポイント

１．顧客獲得策、関係強化策　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　33
２．商品、サービス、店舗設備、オペレーションの改善　・・・・・・・・　35
３．従業員・組織体制の改善　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　35
４．創業計画の練り直し　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　36
５．資金繰り　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　36

第４章　創業の基礎知識

１．事業形態（法人、個人、ＮＰＯ法人）　・・・・・・・・・・・・・・・　38
２．許認可手続き・届出　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　40
３．創業にともなう届出　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　41
４．従業員の採用　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　43
５．税金　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　44
６．社会保険・労働保険　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　46
７．法律　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　48
（参考）支援機関や支援メニューの紹介に便利なサイト　・・・・・・・・　52

第１章　支援機関が行う創業支援とは

１．ガイドブック作成の目的

我が国の経済・社会構造の変化、及び経営者の高齢化に伴い、中小企業・小規模事業者の数は年々減少を続けています。こうした状況において、新たな地域の担い手を創出する意義は大きく、我が国経済を活性化するうえで大きな役割を担っております。

また、創業を促進するための様々な支援制度、支援機関が整備されているところですが、とりわけ、小規模事業者支援の最前線で活躍される商工会・商工会議所の指導員や金融機関の支援機能に大きく期待されるところです。

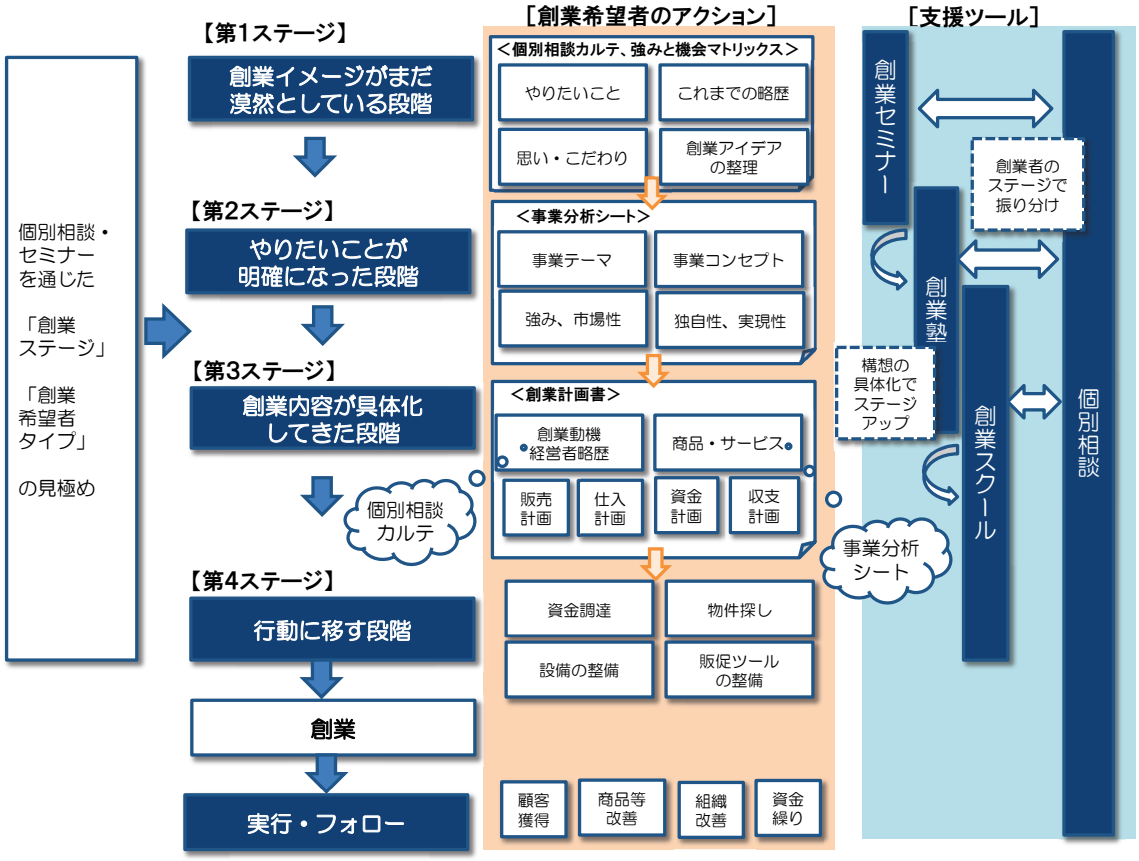
創業のための手引書としては、既に、「創業計画書の立て方」等をまとめた日本政策金融公庫の「創業の手引」等があります。
本ガイドブックは、創業計画書に至る前段である「創業アイデアや事業コンセプトなどの整理」を、「創業希望者と向き合って、どのように進めて行くか」、更には、「創業後の支援をどのように進めて行くか」、これらのポイントを「創業の手引」に付加した内容となっております。
支援者の皆様が創業をサポートするにあたり、その進め方の基本的内容をベースとした手引書として、支援現場でご活用いただければ幸いです。

２．ガイドブックの全体構成

本ガイドブックの全体構成は（図表１）のフローのとおりです。創業に関する基本的事項を網羅しつつ、創業希望者のステージとタイプを見極めて、創業のステージに応じた支援ツールをいかに活用するかという構成でとりまとめました。

併せて、現場での利用を踏まえ、各種ツールを様式集として添付いたしております。
また、創業支援を促進するに当たり、個別相談と講習会関係事業は重要な支援ツールです。第１章で項目を設け、これら事業の活用のポイントをまとめましたので、併せて参考にして下さい。

（図表１）ガイドブックの全体構成



３．創業における４つのステージ

創業希望者がいつかは創業したいと思い始め、実際に開業に至るまでには、いくつかのステージに分けることができます。ステージごとに創業希望者のマインドや課題が異なりますので、支援者は、まず創業希望者がどのステージに該当するのかを把握しておく必要があります。

また、各ステージによって支援ツールを効果的に活用し支援することが求められます。各支援ツールの特徴を踏まえ、確実にステージアップに繋げるなど、継続的な支援体制を構築することが重要です。

本書では、創業に至るステージを（図表２）に示す４段階と捉え、各ステージにおける支援のポイントについて順を追って解説します。

（図表２）創業における４つのステージ

○第１ステージ： 創業イメージがまだ漠然としている段階	支援ツール
いつか創業したいと思いつつも、どういう事業で創業すれば良いのか、まだ明確になっていない状態	●創業セミナー ●個別相談・カルテ活用

↓

○第２ステージ： やりたいことが明確になった段階	支援ツール
こういうジャンル（事業・テーマ）で創業しようと、自分なりに明確に決めたものの、まだ詳細な内容までは詰めていない状態	●創業セミナー ●創業塾 ●個別相談・カルテ、事業分析シート活用

↓

○第３ステージ： 創業内容が具体化してきた段階	支援ツール
やろうとしている事業内容が具体的にイメージできており、ビジネスプランがすでに出来上がっているか、いつでも作成できる状態	●創業塾 ●創業スクール ●個別相談・カルテ、 創業計画書の活用

↓

○第４ステージ： 行動に移す段階	支援ツール
ある程度勝算のあるビジネスプランが出来上がり、後は開業に向け行動に移すだけという状態	●個別相談

４．支援機関が行う創業支援事業のポイント

支援機関が行う創業支援事業としては、支援者が創業希望者と相対で行う個別相談と、創業セミナーや創業塾、創業スクールといった講習会関係の事業とがあります。

まずは、個別相談で創業希望者のステージを見極めたうえで、ステージにあった講習会へ誘導し、個別相談と組み合わせながら継続的に支援を行うことで、着実なステージアップを促進することが重要です。

しかし、創業希望者によっては、個別相談ではなく、講習会が支援の入り口になるケースもあります。この場合、講習会から個別相談へという流れを円滑に作り出せるよう、講習会の内容を検討しておくことが重要です。

また、創業希望者は支援機関に相談することに敷居が高いと感じて、自ら積極的に相談に来ない場合があります。講習会の場などでも、気軽に個別相談に申し込んでほしい旨、きちんと伝えておくようにしましょう。また、日時を決めて、個別相談会を開催するのも良いでしょう。

（１）個別相談への対応

① 創業希望者のステージやタイプの見極め

個別相談を行う場合、創業希望者の創業ステージやタイプを見極め、対応することが必要になります。

また、創業希望者は性格や思考・行動などで、例えば、（図表５）のような８つのタイプに分けることが出来ます。それぞれのタイプで長所・短所がありますので、創業希望者がどのタイプであるのか見極め、長所を伸ばし、短所をカバーできるように支援することも重要です。

タイプ別の助言のポイントや助言例についても、（図表５）で紹介していますので、参考にして下さい。

② 個別相談カルテの作成と活用

個別相談は、１回では終了せず、複数回となることが想定されます。創業希望者の継続支援の中で、着実にステージアップを促進していくためには、個別相談カルテ（相談シート）（様式２）を効果的に活用していくことが重要です。

個別相談の内容を個別相談カルテに整理しておくことで、創業希望者から同じ話を何度も聞くことや、双方の事業進捗についての認識にズレがないよう留意しましょう。

創業希望者との個別相談では、まずは創業希望者の現状を把握し、事業コンセプトの整理や創業計画の作成に向け、創業希望者をリードしていくことが必要になります。

それにはまず、相談の初期の段階で、創業希望者の略歴や創業の動機を把握し、整理しておくことが重要です。その後作成する計画との整合性に齟齬が生じないよう留意しましょう。

情報の整理にあたっては、個別相談カルテ（フェースシート）（様式１）をご活用下さい。

（様式1）

個　別　相　談　カ　ル　テ
（フェースシート）

最新記入日：　　H〇年〇月〇日

◆相談者の概要

相談者概要	相談者氏名	
	相談のきっかけ	
	相談者のやりたいこと	
	相談者の略歴	
	相談者の思い	
「やりたいこと」と「略歴」の関連性		
その他、特記事項		

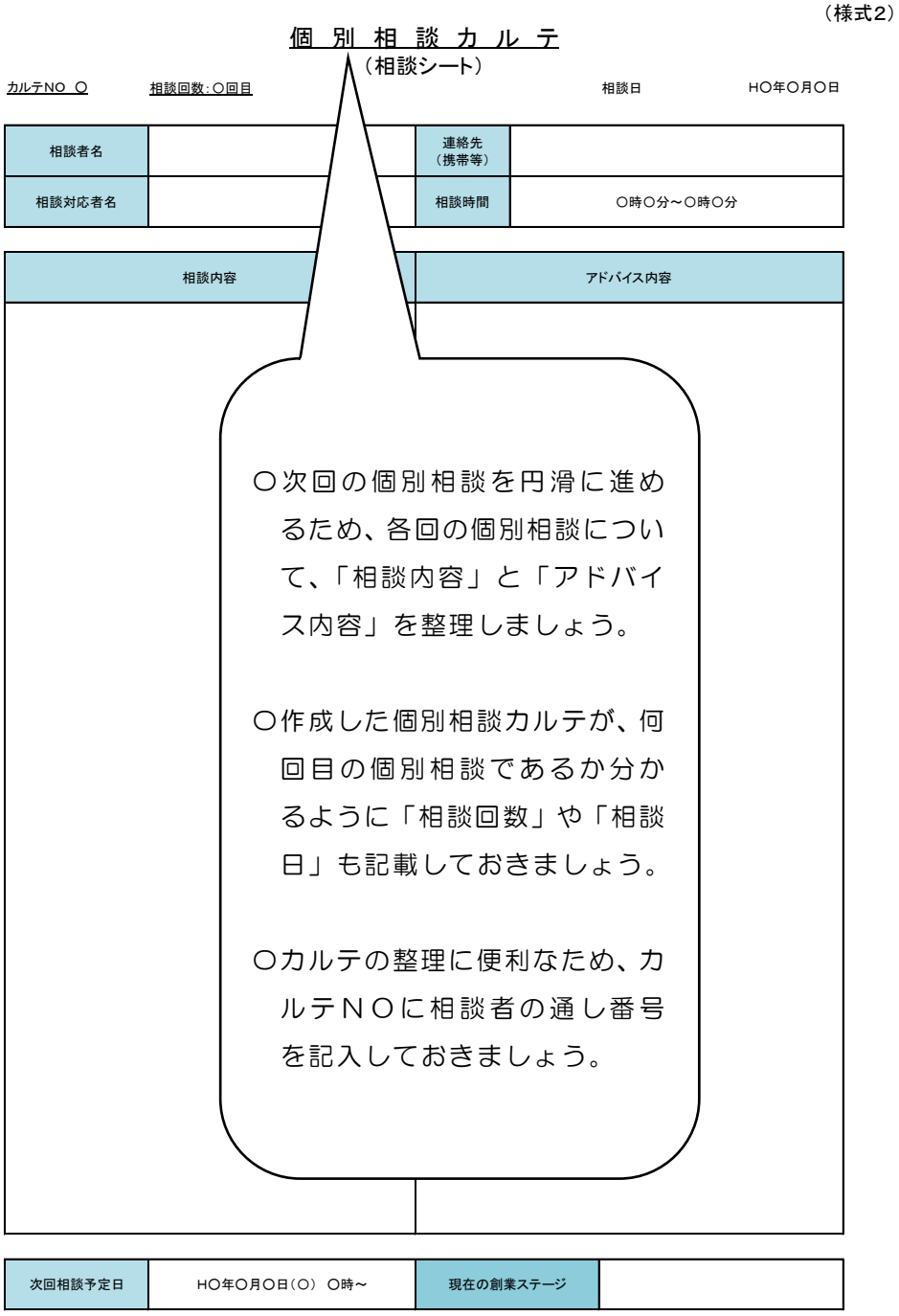
◆相談者の情報

年齢		資産等	
家族構成			
		負債等	
過去の事業経験		取得資格	
趣味特技		健康状態	

◆創業のステージ、相談者のタイプ

創業のステージ		相談者タイプ	

（様式2）



③ 他の支援機関や支援メニューの紹介

相談内容によっては、専門的なアドバイスや支援が必要になることもあります。相談者の状況に応じて、他の支援機関に繋いだり、他の支援メニューを紹介するなど、きめ細かく対応しましょう。

支援機関や支援メニューの紹介に便利なサイトを巻末（５２頁）に掲載していますので参考にして下さい。

（２）講習会関係事業（創業セミナー・創業塾・創業スクール）

講習会関係事業としては、創業セミナー、創業塾、創業スクールなどがあります。それぞれの特徴は（図表３）のとおりです。

創業希望者の掘り起こしや創業マインドの向上を主な目的とする「創業セミナー」、具体的なビジネスプランや創業計画を作成する「創業塾・創業スクール」といったように各事業には特徴があります。上手く活用しながら、創業希望者を支援することが重要です。

また、（図表４）で講習会関係事業の目的、テーマ設定、講師選定のポイントなどを一覧表で取りまとめましたので、参考にして下さい。

（図表３）主な講習会関係事業

	創業セミナー	創業塾・創業スクール※	
日数	１日	３～５日間程度	８～１２日程度
総講習時間	１～３時間程度	２０～３０時間程度	２４～３７時間程度
受講者数	１５～１００人	２０～４０人程度	３０人程度
内容	創業に関する 特定テーマ	創業全般・ ビジネスプラン作成	創業全般・ ビジネスプラン作成
方式	講義	講義・個人ワーク・ グループ討議	講義・個人ワーク・ グループ討議

※創業スクールとは

地域で創業を目指す方を対象に、創業に必要な基本知識の習得や、創業に向けたビジネスプランの作成などを支援するための事業。「平成２６年度地域創業促進支援事業」として、全国約３００箇所で開講。「ベーシックコース」、「第二創業・チャレンジコース」、「女性起業家コース」の３コースがある。

（図表４）講習会関係事業の目的・テーマ設定・講師選定などのポイント

	創業セミナー	創業塾・創業スクール
目的	●創業に関心のある人の掘り起こし ●創業塾や創業スクールに繋げる役割	●創業に関する幅広い実践的な知識の習得 ●創業や事業運営に伴う各種手続き、資金調達など、実務ポイントの学習 ●ビジネスプランの作成 ●個別相談に繋げる役割
テーマ設定ポイント	●創業者の体験談 ●創業の心構え ●創業成功の秘訣 ●タイムリーな話題 など	●経営理念 ●マーケティング、営業・販売戦略 ●売上・利益計画、資金計画 ●ビジネスプランの作成方法　など
講師選定ポイント	●受講者を前向きにさせる話のできる講師 ●注目を引く著名な講師 など	●支援経験が豊富で、実務に精通したコンサルタントや中小企業診断士など ●講座全体に一貫性を持たせ、統括的に管理する講師を１人選任すると良い
告知のポイント	●創業セミナーは、創業希望者の掘り起こしという目的があるので、潜在的な創業マインドを呼び起こすようなタイトルやキャッチコピーを掲げることも重要 ●告知資料には、カリキュラムの他、受講対象者や講師プロフィールなども掲載すると良い	
告知媒体	●新聞が有力だが、最近はネット経由の申込みも増加 ●各支援機関のホームページで告知 ●メールマガジン、検索連動型広告、セミナー情報を提供する専門サイトなどで告知	

（図表５）創業希望者のタイプとタイプ別支援のポイント

逡巡型　タイプ	思い込み型　タイプ
＜特徴＞ ○やりたいことが色々あるが、なかなか一つに決められず、何年たっても前に進めないタイプ ※創業ステージの初期段階で一番多い。	＜特徴＞ ○逡巡型とは逆に、創業テーマを始めから絞り込み過ぎているタイプ
＜助言のポイント・助言例など＞ ○いろいろ思慮深く検討することは悪いことではないが、まずは暫定的に一つの事業内容を決め、小さくビジネスを始めるなど、具体的な行動に移してもらうことが重要 ○これまで創業の経験をしたことがないので、「未知の世界」に不安を持つのは当然。未知である間は不安は消えないので、不安を解消するには、行動してその世界を体験してもらうことが重要 ○ただし、失敗して再起不能になることは避けなければならないため、投資を抑えてリスクを低くし、「上手くいかなかったら、違うテーマで再挑戦すればいい」という位の気軽な気持ちで始めてもらうのも良い。	＜助言のポイント・助言例など＞ ○例えば、コーチングを勉強して、「コーチングスキルが身に付いたのでコーチングで創業するのが一番」と決め込んでしまうタイプ ○これまでの職務経験を活かせる分野など、「もっと有望な創業テーマがあるか」、もう一度、いろいろな観点からテーマを挙げてもらう必要がある。 ○そして、そのより有望なテーマの中で、コーチングスキルも、自分の強みや売りの一つとして活かす方法を検討してもらうことも重要 ○もう一度自分の棚卸しをしてもらい、自分の強みを沢山あげ、それらの中から「複数の強みを組み合わせた差別的優位性のある創業テーマ」を再検討してもらうと良い。

自己アイデア陶酔　タイプ	一攫千金　タイプ
＜特徴＞ ○自分のオリジナルなアイデアの素晴らしさに自ら酔いしれてしまい、自身満々のタイプ	＜特徴＞ ○どんなビジネスでも構わないので、とにかく金儲けしたいというタイプ
＜助言のポイント・助言例など＞ ○本当にニーズがあり、誰も思いつかないような画期的なアイデアなら良いが、実際はニーズがあまりないケースが多い。「お金を払ってでも利用したい」という程のニーズではない。 ○「この素晴らしいアイデアを他人に話すとマネをされるので話したくない」と考えがちである。 ○ビジネスを始めるということは、ある程度自分のビジネスモデルを世間にさらすことになるので、話しただけで簡単に真似されるようなビジネスモデルであれば、結局はビジネスを始めた途端に真似されてしまう。 ○まずいろいろな人にアイデアを話し、客観的な意見を聞いて、より磨きをかけるなり、軌道修正するなり、色々検討するよう助言すると良い。 ○新しいアイデアのビジネスは、例え素晴らしいものでも、ゼロから世間に広めていかねばならず、軌道にのるまでかなり時間がかかる。 ○独立するなら、まずオーソドックスな商売で生活が成り立つ程度の売上のボディを作り、オリジナルアイデアの事業は、一部門若しくは他との差別化要素という位置付けで、一つの「ウリ」として訴求していくよう助言すると良い。	＜助言のポイント・助言例など＞ ○自ら商売をするには熱意とパワーがいるので、「金持ちになりたい」と思うこと自体は悪くない。 ○しかし、今の時代、簡単に儲かる方法など、まず存在しないことを認識してもらう必要がある。 ○悪徳商法の儲け話に騙されたり、「話題性があって成長分野」というだけで飛びつき結局は競争が激しかったり、一過性のブームだったりして最後は失敗してしまう危険性もある。 ○「儲けたい」と思うそのパワーを知恵に変え、自分の強みを洗い出して、その強みを活かせる創業テーマを見つけてもらう。 ○ビジネス成功の鉄則は、「儲かりそうな分野」よりも、「自分の強みを活かせる分野」ということを認識してもらうと良い。 ○当たり前のことだが、顧客がお金を払ってくれるのは、何かメリットを感じるからなので、「誰の役に立てそうか」という視点を持ってもらう必要がある。 ○何よりも、人は「自分のため」よりも「誰かのため」に頑張れるものである。

ボランティア型　タイプ	片手間型　タイプ
＜特徴＞ ○「社会的に立場の弱い方の役に立ちたい」という思いで何かを始めたいと考えているタイプ	＜特徴＞ ○専業主婦など、世帯主の稼ぎで生活はやっていけるので、「自分のやってみたいこと」をやってみたいタイプ
＜助言のポイント・助言例など＞ ○とても素晴らしいことであり、ぜひその思いを実現してほしい。 ○「ビジネスとして取り組むのか」「ボランティアに徹するのか」のどちらなのか、早いうちにスタンスを明確にしてもらう必要がある。 ○社会的に立場の弱い方は往々にして金銭的には余裕がないため、その方々を対象としたビジネスは採算が取りにくい。 ○社会的に立場の弱い方からお金を頂くこと自体に引け目を感じてしまう可能性がある。 ○いわゆる「社会的起業」で事業を採算に乗せている方もいるが、それは通常のビジネス以上に大きな苦労と努力・工夫を重ねてこられた結果である。ビジネスとして取り組むのであれば、そういう覚悟を持ってもらう必要がある。 ○行政に働きかけるなどして、補助金を活用するもの一つのやり方である。	＜助言のポイント・助言例など＞ ○「自分の夢を実現する」という点で、とても恵まれた環境にあるといえるので、無理せず、身の丈にあった事業規模で、楽しみながら取り組んでもらえば良い。 ○ただし、顧客からすれば、「片手間」かどうかは関係ない話であり、商品やサービス・接客などで片手間感を出してしまわないように注意する必要がある。

勉強型　タイプ	依存心型　タイプ
＜特徴＞ ○いろいろな本を次々と読んだり、たくさんのセミナーを受講して知識は十分だが、行動に移していないタイプ	＜特徴＞ ○自分で決断したり、責任を負うことができず、誰かの判断にゆだねるタイプ
＜助言のポイント・助言例など＞ ○本人は、「行動するのはもう少し知識を蓄えてから」と考えているのだが、本やセミナーで伝えていることは、「本質の部分がどれも似通っているか、せいぜい数パターン」であることを認識してもらう。 ○引き続き勉強するのは良いが、少なくともそれと並行して、吸収した知識を実践で使う時期が来ていることを認識してもらう。 ○実践で得られることは、机上の勉強で得られることよりはるかに大きい。実践しながら、本やセミナーで学べば、より深くその意味を理解できるようになる。	＜助言のポイント・助言例など＞ ○今までの７つのタイプは、何らかの長所があるが、依存心型は、少なくとも創業に関してはプラスの点はない。 ○創業するということは、誰かに相談するにしても、最終的には自分で決断し、その結果も全て自分で受け止めるべきものであり、誰かに依存している状況では、創業すべきではない。 ○どうしても創業したいのであれば、全て自分で決断する覚悟を持つか、それが出来ないのであれば、誰かリーダーシップのある人と組んでその人に付き従っていくかのどちらかが必要なことを認識してもらう。

（注）創業希望者のタイプ分けは、これが絶対という訳ではありませんが、参考にしてみて下さい。

第２章　創業ステージ別支援のポイント

１．第１ステージ（創業イメージがまだ漠然としている段階）

このステージでは、創業アイデアをいろいろ思い浮かべたりするものの、どれも自信が持てず、なかなか行動に移せないために、第２ステージに進めない方が多いようです。

個別相談を行いながら、個別相談カルテ（フェースシート）を活用し、創業希望者の現状や強みを把握したうえで、創業アイデアを整理してもらいましょう。

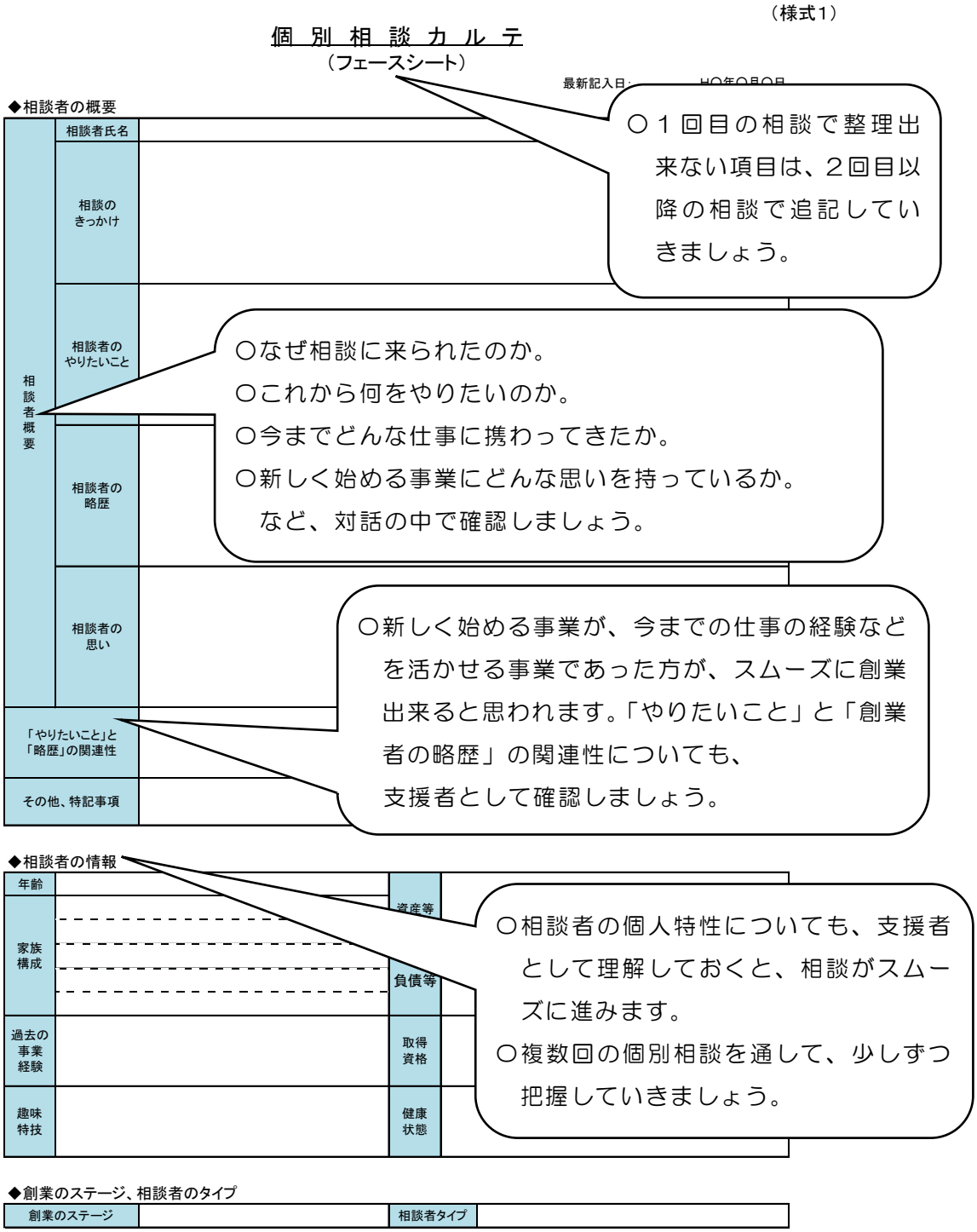
また、そのうえで、創業に対するマインドや取り組み姿勢についてもアドバイスすると良いでしょう。

（１）創業希望者の現状や強みの把握

まずは個別相談で、創業希望者に、「これから何をやりたいのか、新しく始める事業にどんな思いを持っているのか」などを、話してもらいましょう。

そのうえで、創業希望者が「今までどんな仕事に携わってきたのか、どんな資格をもっているのか」などをヒアリングしながら、創業希望者の現状や強みを、個別相談カルテ（フェースシート）に整理していきましょう。

次頁に個別相談カルテ（フェースシート）作成のポイントを記載します。



（２）創業アイデアの整理の方法

個別相談カルテの項目にもあります「相談者のやりたいこと」を整理する方法の一例を紹介します。

まずは、腰を据えて創業アイデアを出してもらいましょう。

創業アイデアを考える時、多くの人が、いきなり「どういう商品を扱うか」を検討することから始めてしまいますが、それでは本当に自分の強みを活かせる、勝算のある創業アイデアを発想することは難しいのです。

（図表６）のように、第１ステージの場合は、まずは自分の強みを活かせる分野を決めてから、創業アイデアを徐々に絞り込んでいくと良いでしょう。

（図表６）創業内容検討の流れ

創業内容検討の流れ	例
自分の強みを把握する (第１ステージ) ↓ 専門分野を決める ↓ 事業アイデアを発想し、絞り込む ↓ 事業コンセプトを決める （第２ステージ） ↓ 事業の具体的な内容を考える	料理が好き、栄養学に詳しい、ラーメン 500 店食べ歩いた　など ↓ 「食」に関すること ↓ 「強みと機会」マトリックス（図表７）でアイデアの抽出・絞り込み ↓ 「子供連れ家族が楽しめるエンターテイメント性のあるラーメン店」 ↓ 商品、サービス、価格、接客方法、設備、店舗外観、店名などを検討

創業アイデアを考えるにあたっては「自分の強みを活かす」ことが重要です。まずは自分の棚卸から、強みをとにかくたくさん洗い出してもらいます。

そうして挙がった強みの中から、特に有望そうなものをいくつか抽出し、その強みを活かした創業アイデアをたくさん挙げてもらいます。

例えば、（図表７）のように、自分の強みと機会（最近重要性が増しているテーマなど）を掛け合わせどんな取り組みが考えられるのか、いろいろアイデアを挙げてみてもらいましょう。

このたくさんの創業アイデアの中から有望と思えるものを絞り込んでいけば、ビジネス展開のイメージが具体的に見えてくるようになります。

（図表７）強みと機会の掛け合わせによるマトリックス例

機会 / 強み	高齢化	子育て	ペット	未婚増 単身世帯増
料理	・硬くないもの ・刻んだもの ・分量少なめ	・キャラクターの形メニュー ・アレルギー無	・ペット向け健康メニュー	・おふくろの味メニュー
物件のスペースに余裕あり	・休憩コーナー ・買い物品一時預り	・キッズコーナー	・ペット同伴席	・調理器具貸出コーナー
接客が得意	・配達サービス（安否確認・対話がウリ）	・親子料理教室	・ペットのお相手サービス	・婚活料理教室
食品知識 栄養知識	・日替り健康セットメニュー ・介護施設向けセミナー	・食育教室 ・食育知識読本	・ペット食教室 ・ペットのお食事読本	・生活診断による食事提案

（３）創業のマインドや取り組み姿勢に関するアドバイスのポイント

ポイント①　自信を持たせる

第１ステージの人には、まず希望と自信を持ってもらい、行動に繋がるよう、背中を押すようなアドバイスが中心になります。

本当に自分が創業できるのか、創業しても食べていけるのか、といった漠然とした不安を感じて悩んだり考え込む人が多いです。「創業」は殆どの人にとって「未知の世界」ですから、不安を感じるのは当然です。

創業して成功した人も、皆最初は不安だらけだったということを伝えて、安心感を持ってもらいましょう。

ポイント②　行動を促す

未知の世界に対する不安は、いくら考えを巡らせたり本を読んだとしても、未知の世界を実体験しない限り解消しません。

不安を解消できる唯一の方法は「行動すること」です。少しずつでもかまわないので、未知の世界に実際に足を踏み入れてみて、行動し続けていけば、不安はだんだんなくなり、その代わり、「課題」が見えてくるようになります。

課題が明確になれば、知恵と行動で十分解決できる可能性があるのです。

ポイント③　「何をやるか」よりも「どうやるか」

「何の事業で創業するか」でいつまでも悩む人が多いですが、創業が成功するかどうかは、「何をやるか」よりも、「どうやるか」の方がずっと重要です。

飲食店でも美容室でも、成功している人もいれば失敗している人もいます。要は、成功するかどうかは、意思と取り組み方次第ということだといえます。

したがって、「何をやるか」でいつまでも悩むのではなく、まずはやろうとすることを何か一つに絞り込んで、どのように事業展開していくか、具体的に考え進めていくようアドバイスすると良いでしょう。

進めてみて上手くいかなかったら、その時考え直せばいいのです。

２．第２ステージ（やりたいことが明確になった段階）

第２ステージの方には、まだ具体化していない事業アイデアをより具体的に詰めてもらうために、事業分析シートを作成してもらいましょう。

事業コンセプト、強み、市場性や独自性、実現性など、取り組もうとしている事業を整理してもらいます。

創業アイデアのコンセプトや特徴を整理してもらうのが目的ですので、綿密な収支計画や資金計画といった数値計画までは必要ありません。

以下、事業分析シートの様式と作成のポイントを記載します。また、「サービス業・飲食店・小売業」の３業種について、記載例も作成していますので、参考にして下さい。

（様式３）事業分析シート

１．事業のテーマ（事業コンセプトを一言で）

２．事業コンセプト

○誰に（顧客ターゲット・ニーズ）
○何を（商品・サービス、顧客価値）
○どのようにして（提供方法・ノウハウ・技術・価格など）

３．強み、市場性

４．独自性、実現性

（１）事業のテーマ（事業コンセプトを一言で）

第１ステージで絞り込んだ有望な創業アイデアについて、事業のテーマを記載してもらいます。事業のテーマは、事業コンセプト（誰に、何を、どのようにして）が一言で分かるように表現してもらう必要があります。

（２）事業コンセプト

事業テーマで表現した事業コンセプト（誰に、何を、どのようにして）を深く掘り下げて整理してもらいます。

「誰に」「何を」「どのようにして」の３つは、互いに密接に関連してきますので、支援者の客観的な目で、事業コンセプトに矛盾がないか、一貫性があるかなどを確認しましょう。

○誰に（顧客ターゲット、ニーズ）

お店に来て欲しい人、サービスを提供したい人、商品を買ってもらいたい人など対象とするのは誰なのか、顧客ターゲットを具体的に記載してもらいます。

ニーズは、「安全で美味しいものが食べたい」「子供の学力を向上させたい」など、より具体的な欲求を想定してもらって下さい。

「誰に」を具体的に絞り込む際、例えば次の視点で考えてもらいましょう。

- 属性（性別、年齢、嗜好、ライフスタイル等）
- 地域、エリア
- ニーズ

○何を（商品・サービス、顧客価値）

お店で顧客に提供したいメニューやサービス、売りたい商品などを記載してもらいます。

「誰に」で記載した対象顧客が、買ってくれそうなもの、喜んでくれそうなもの、悩みを解決できそうなものなど、顧客にとって価値のあるものかを検討したうえで、記載してもらって下さい。

「何を」を具体的に絞り込む際、例えば、次の視点で考えてみてもらいましょう。

・商品、サービスの内容
・品質
・ラインナップ

○どのようにして（提供方法・ノウハウ・技術・価格など）

「誰に」で記載した対象顧客に、「何を」で記載した商品やサービスを、自分でお店を構えて提供するのか、小売店に卸して提供してもらうのか、インターネットを活用して提供するのかなど、提供方法を具体的に記載してもらいます。

対象顧客のニーズを満たすためのノウハウや技術、顧客が商品を買ってくれそうな価格や、顧客にサービスを受けてもらえそうな価格についても検討したうえで、記載してもらって下さい。

「どのようにして」を具体的に絞り込む際、例えば、次の視点で考えてもらいましょう。

・立地の選定、提供方法、接客
・価格
・ＰＲ、販促

豆知識　出店場所の選定

業種によっては、店舗や事務所の立地も事業の成否を左右する重要なポイントとなります。

一般的に立地の良い場所は地価や家賃が高く、その負担で採算が合わなくなる危険性があります。出店場所の選定にあたっては、資金計画、販売戦略等を考慮して検討しましょう。

○　資金的に無理のない物件（場所）か
○　自己の所有する土地・建物の活用について検討したか
○　立地条件にマッチした商品やサービスを提供できるか
○　不利と思われる立地の場合は、それを補う工夫ができるか

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

（３）強み、市場性

○小さな強みを積み上げてみよう！

「強み」は何かズバ抜けた才能や技術、経験である必要はなく、小さな強みでも構いません。強みをどれだけ沢山ビジネスモデルに組み込むことが出来るかが重要です。

自分ならではの強みがあちこちに組み込まれていれば、他社が真似しようにも全てを真似することは出来ず、参入障壁が高くなります。

これこそ「ひらめき一発」よりも本当に強いビジネスモデルといえるのです。

○「お金を払ってでも欲しい」という人が何人思い浮かぶか？

今まで世の中に無かったような新商品や新サービスの場合、実は殆ど誰も欲しがっていない、というケースがありがちです。

いろいろな人に意見を聴き、事業を始めるにあたり、「お金を払ってでも欲しい」という人を何人集められるかを分析することが重要です。

（４）独自性、実現性

○選択してもらう理由を積み上げてみよう！

独自性が不明確だと、顧客からみて商品やサービスを選択する理由がありません。

独自性といっても、画期的なビジネスモデルであったり、オンリーワンである必要はありません。小さな差別化がビジネスモデルのあちこちに沢山組み込まれていれば、それが積み重なって大きな差別化に繋がっている、というのも立派な差別化であるといえます。

なお、独自性が明確であったとしても、実際にその事業を開始した後、簡単に真似されてしまいそうな事業は避けた方が良いかもしれません。

○人・物・金など経営資源に無理がないか？

体を使うような仕事内容だと、若いうちは大丈夫だとしても年齢を重ねると実施できなくなる可能性があります。

例えば、夫婦２人だけで２４時間営業のコンビニエンスストアを経営する場合、体力的に続かなくなるのではないでしょうか。

〇しんどいビジネスモデルになっていないか？

新規顧客を開拓し続ける必要がある事業は、いつか顧客が枯渇してしまう可能性があります。

例えば、住宅販売などは、顧客に１回販売したら縁が切れてしまい、新規顧客を開拓し続けなければなりません。新規開拓はコストも労力もかかるので、既存顧客と長く付き合っていけるビジネスモデルを構築できるかが重要です。

事業分析シートが出来上がったら、創業希望者と一緒に各項目の内容について、「本当にニーズはあるのか」、「本当に売れるのか」など、一つずつ確認して行きましょう。

また、各項目が整合性が取れた内容になっているかの確認も重要です。

その上で、創業希望者には、「創業するにあたって家族の理解を得られているのか」、「創業当初は収入が得られない場合もあるが金銭的に大丈夫なのか」などを改めて聞くことで、本当に創業する意志が固まっているのかを、今一度、確認しておきましょう。

創業する意志が固まっている場合は、いよいよ、創業に向けた具体的な準備のための創業計画書作成に取り組む第３ステージに入って行くことになります。

３．第３ステージ（創業内容が具体化してきた段階）

事業分析シートで創業アイデアを具体化し、創業への意思も固まりつつある方には、次のステップとして、創業計画書を作成してもらいましょう。

創業計画書は、どんな事業をどのように実現していくかを記載する計画書です。金融機関から融資を受ける際や、家族など周囲の協力者に説明する際に必要となります。

また、他者に説明する必要がないとしても、自分の事業が本当に実現可能なのかを確認したり、創業に向けた課題や、やるべきことを明確にするために、創業計画書の作成は必要不可欠といえます。

何度か書き直すことによって、自分が本当にやりたいことや成功の見込みなどがはっきりしてきます。

以下、創業計画書の様式と作成のポイントを記載します。また、「サービス業・飲食店・小売業」の３業種について、記載例も作成していますので、参考にして下さい。

創業計画書の様式は、日本政策金融公庫の様式を参考にしていますので、同公庫への融資相談時の資料としても準用下さい。

（様式４）

創　業　計　画　書

１　創業の動機（創業されるのは、どのような目的、動機からですか。）

２　経営者の略歴等

経営者の略歴	年　月	内容
	過去の事業経験	□ 事業を経営していたことはない。 □ 事業を経営していたことがあり、現在もその事業を続けている。 □ 事業を経営していたことがあるが、既にその事業をやめている。 （⇒やめた時期：　年　月）
	取得資格	□ 特になし □ 有　（　）

３　取扱商品・サービス

取扱商品サービスの内容	①　（売上構成　%）
	②　（売上構成　%）
	③　（売上構成　%）
セールスポイント	

４　取引先・取引関係等

	取引先名（所在地等）	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件
販売先	（　）	%	%	日〆　日回収
	（　）	%	%	日〆　日回収
	ほか　社	%	%	日〆　日回収
仕入先	（　）	%	%	日〆　日回収
	（　）	%	%	日〆　日回収
	ほか　社	%	%	日〆　日回収
外注先	（　）	%	%	日〆　日回収
	ほか　社	%	%	日〆　日回収
人件費の支払	日〆			日支払（ボーナスの支給月：　月、　月）

5　従業員

常勤役員の人数 （法人の方のみ）	人	従業員数 （うち家族）	人 （　　人）	パート・ アルバイト	人

6　お借入の状況（法人の場合、代表者の方のお借入（事業資金を除きます。））

お借入先名	お使いみち	お借入残高	年間返済額
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円

7　必要な資金と調達方法

必要な資金		金　額	調達の方法	金　額
設備資金	店舗、工場、機械、備品、車両など （内訳）	万円	自己資金	万円
			親、兄弟、知人、友人等からの借入 （内訳・返済方法）	万円
			日本政策金融公庫　国民生活事業からの借入	万円
			他の金融機関等からの借入 （内訳・返済方法）	万円
運転資金	商品仕入、経費支払資金など （内訳）	万円		
合　計		0　万円	合　計	0　万円

8　事業の見通し（月平均）

		創業当初	軌道に乗った後 （　年　月頃）	売上高、売上原価（仕入高）、経費を計算された根拠をご記入ください。
売上高 ①		万円	万円	＜創業当初＞
売上原価 ② （仕入高）		万円	万円	
経費	人件費（注）	万円	万円	
	家　賃	万円	万円	＜軌道に乗った後＞
	支払利息	万円	万円	
	その他	万円	万円	
	合計 ③	0　万円	0　万円	
利　益 ①－②－③		0　万円	0　万円	（注）個人営業の場合、事業主分は含めません。

（１）創業の動機

１　創業の動機（創業されるのは、どのような目的、動機からですか。）

○個別相談カルテで整理した内容などをもとに、記載してもらいます。

○「なぜ創業するのか、創業に向けてどのような経験を積んできたのか。」といった観点で、事業が成り立つ「具体的かつ客観的な根拠」を、自分自身の経験も踏まえて盛り込んでもらうと説得力が高まります。

（２）経営者の略歴等

○個別相談カルテなどで整理した内容などをもとに、記載してもらいます。

○学歴や職歴については、当時を振り返ってみて、現在、創業を計画している事業を実施するうえで、役立ったと思われる経験も記載してもらうと良いでしょう。

２　経営者の略歴等

経営者の略歴	年　月	内容
過去の事業経験	□ 事業を経営していたことはない。 □ 事業を経営していたことがあり、現在もその事業を続けている。 □ 事業を経営していたことがあるが、既にその事業をやめている。 （⇒やめた時期:　年　月）	
取得資格	□ 特になし　□ 有（　）	

（３）取扱商品・サービス

３　取扱商品･サービス

取扱商品サービスの内　容	①　（売上構成　　%） ②　（売上構成　　%） ③　（売上構成　　%）
セールスポイント	

○事業分析シートで整理した内容などを踏まえ、記載してもらいます。「提供する商品やサービスが本当に顧客に求められているものなのか。競合先よりも良いものなのか」といった観点を入れてもらうと良いでしょう。

○飲食業など立地条件が重要な業種の場合は、「その立地を選んだ理由」についても触れてもらうと良いでしょう。

○事業分析シートで整理した内容なども踏まえ、「どんな商品を誰にどのように提供するのか」を具体的に記載してもらいます。

（４）取引先・取引関係等

４　取引先・取引関係等

	取引先名（所在地等）	シェア	掛取引の割合	回収・支払の条件
販売先	（　　）	%	%	日〆　　日回収
	（　　）	%	%	日〆　　日回収
	ほか　　社	%	%	日〆　　日回収
仕入先	（　　）	%	%	日〆　　日支払
	（　　）	%	%	日〆　　日支払
	ほか　　社	%	%	日〆　　日支払
外注	（　　）	%	%	日〆　　日支払
			%	日〆　　日支払

ーナスの支給月　　月、　　月）

○販売先の予定が決まっている場合に記載してもらいます。

○取引先が一般消費者の場合は、ターゲットとする層を具体的に記入しましょう。

○製造業など販売先（受注先）が特定される場合は、次の点についても検討してもらうと良いでしょう。

・相手先が信用のおける企業かどうか。
・継続した受注の確保が可能かどうか、自分の技術に合っているか。
・掛け売りの場合は回収条件がどうなっているか。

○仕入先の予定が決まっている場合に記載してもらいます。

○仕入は、販売（売上）や利益にも直接影響する大切な項目です。次の項目についても検討してもらう必要があります。

・売れ筋商品や販売戦略に沿った商品確保が可能か。
・必要な時期に、必要な商品を、安定して供給してくれる仕入先の確保が可能か。
・仕入価格のほか、支払いは現金なのか、買掛や手形払いは可能か、支払サイトはどうなっているか。
・過剰在庫は資金繰りを圧迫します。計画的な仕入れの大切さを認識してもらいましょう。

（注）支払サイトは一度決まったら、なかなか変更できないので、慎重に交渉することが必要です。現金決済の場合、受注が多くなった際に資金繰りに窮するケースもあり、少しでも支払サイトを長くする努力が必要です。また、最低発注ロットや発注から納品までのリードタイムなども確認してもらいましょう。

（５）従業員

5　従業員

常勤役員の人数 （法人の方のみ）	人	従業員数 （うち家族）	人□ （　　人）	パート・ アルバイト	人

○必要な売上を確保するためには、従業員を必要とするのか、家族のみで良いのかなども検討のうえ、記載してもらいましょう。

○飲食業など忙しい時間帯が限られる事業の場合、パートやアルバイトの効果的な活用も検討のうえ、記載してもらいましょう。

（６）借入の状況（法人の場合、代表者の借入（事業資金を除く））

6　お借入の状況（法人の場合、代表者の方のお借入（事業資金を除きます。））

お借入先名	お使いみち	お借入残高	年間返済額
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円
	□住宅 □車 □教育 □カード □その他	万円	万円

○個人の生活のために、現在借り入れている住宅ローンや教育資金について、借入残高や年間返済額を記載してもらいます。

（７）必要な資金と調達方法

（様式５）資金計画

必要な資金		金額		調達の方法	金額	
設備資金	店舗、工場、機械、備品、車両など	0	万円	自己資金		万円
	（内訳）			親、兄弟、友人等からの借入		
	○○○○		○○	（内訳・返済方法）		
	○○○○		○○	○○○○		
				○○○○		
				日本政策金融公庫国民生活事業からの借入		万円
				他の金融機関からの借入	0	万円
運転資金	商品仕入、経費支払資金など	0	万円	（内訳・返済方法）		
	（内訳）			○○○○		○○
	○○○		○○	○○○○		○○
			○○			
			万円	合計 ※	0	万円
※各合計の						

○創業時は投資額が過大になりがちです。設備は複数の見積で比較してもらいましょう。
○小さく産んで大きく育てるという発想に立ち、最初は最低限必要な設備のみにすることも検討してもらいましょう。

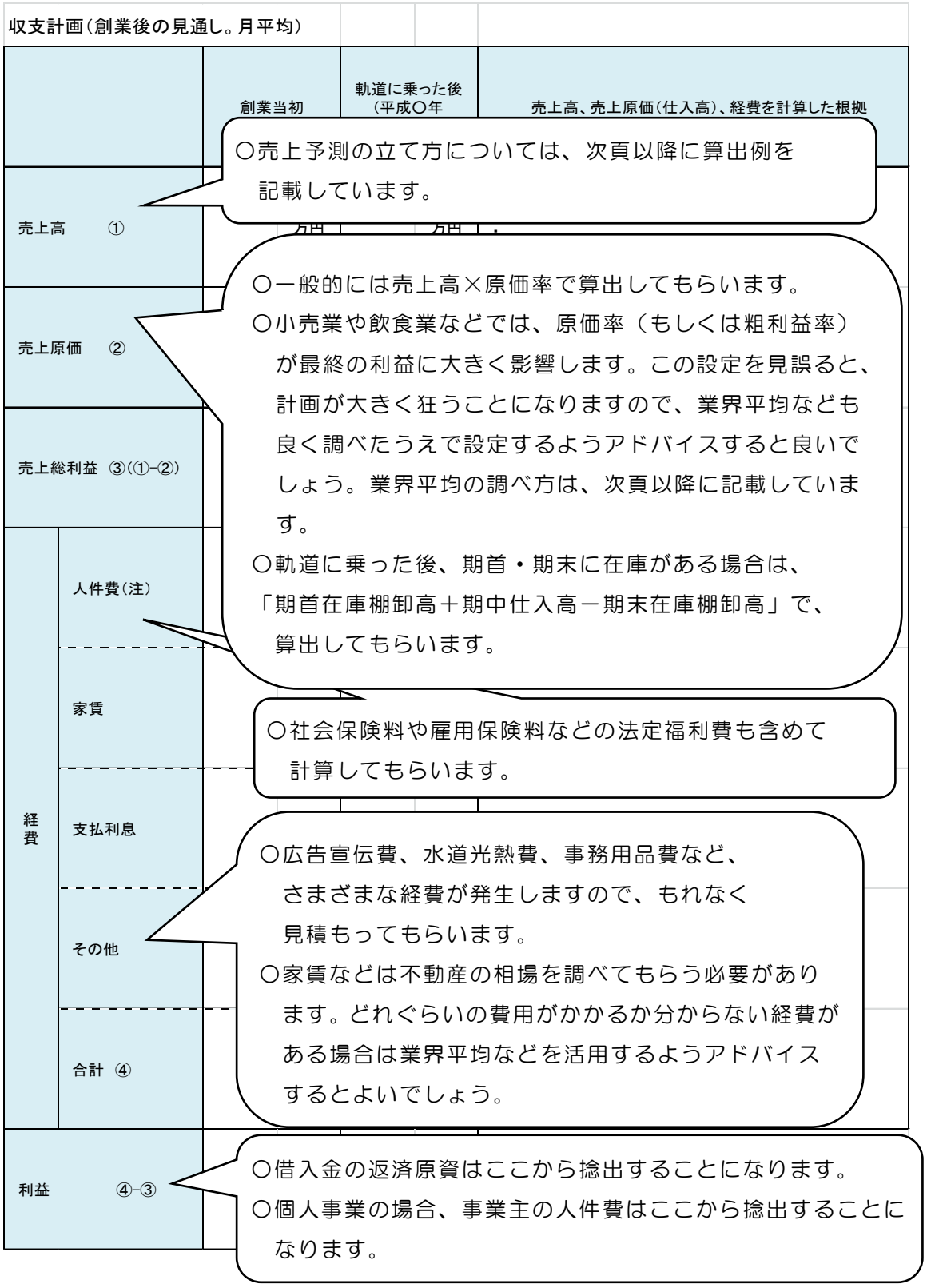
○法人の資本金やご自身で蓄積した資金など、返済が不要な資金を記載してもらいましょう。

○日本公庫の調査によると「事業が軌道にのり黒字化するまでには平均７か月以上」という結果が出ています。
○運転資金には十分余裕を持ち、ゆとりを持った計画を立ててもらいましょう。

○毎月の返済金額なども記載してもらいましょう。

（８）創業後の見通し（月平均）

（様式６）収支計画



① 売上予測の立て方

売上予測は「だいたいこれぐらいは売上金額になるだろう」といったようなドンブリ勘定ではいけません。商品単価や顧客数、販売数などの積み上げによって予想売上高を算出する必要があります。

以下は、業種ごとの一般的な売上予測の算出式です。あくまでも一般例ですので、事業特性を勘案して、より適切な算出方法で売上予測を立てるようにアドバイスしましょう。

業界平均に地域事情などを加味したり、季節変動や創業当初の認知度の低さなども考慮することも大切です。

（図表９）売上予測の算出例

○小売業・サービス業など

１日あたり顧客数 × 客単価 × 営業日数

○飲食業、理・美容業など

客単価 × 座席数 × 回転数 × 営業日数

○販売業で店舗売りのウエイトが大きい業種（コンビニなど）

１㎡（または１坪）当たりの売上高 × 売場面積

○製造業など

製品単価 × 販売数量（または１社当り購入量×販売先数）

○労働集約的な業種（自動車販売業、化粧品販売業、ビル清掃業など）

従業員１人当たりの売上高 × 従業者数

○設備が直接売上に結びつき、設備単位当たりの生産能力がとらえやすい業種（部品加工業、印刷業、運送業など）

設備の生産能力 × 設備数

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用、一部加筆

② 売上原価や経費算出の際の業界平均の調べ方

収支計画では、綿密な売上予測と必要経費の見積りを行うことが重要です。業種別の売上高総利益率又は原価率、従業員１人当たり売上高なども参考にしてもらうと良いでしょう。

これらを調べる際の参考資料としては、以下のものがあります。

・「創業の手引き、創業のポイント集」「小企業の経営指標」
（日本政策金融公庫ＨＰ内）
・Ｊ－Ｎet21　業種別スタートアップガイド
・業種別審査事典（㈱きんざい）　・ＴＫＣ経営指標（ＴＫＣ全国会）
・中小企業実態基本調査（中小企業庁）

（９）創業計画書の付帯資料等

創業計画書では説明しきれないことがあったり、相手により深く理解してもらうためには付帯資料も用意してもらう必要があります。

付帯資料としては、以下のようなものが挙げられます。

（図表１０）創業計画書の付帯資料の例

・写真　・図面（店舗など）　・グラフ　・統計表
・事業全体のイメージが分かる図
・比較表（既存品や競合先、ライバル店との違い等）、
ポジショニングマップ
・事業に関連する新聞や雑誌の記事
・利用する機械、設備のパンフレット等
・料金体系表

最後に、創業計画書の最初から最後まで、矛盾なく整合性が取れた内容になっているかどうか確認し、問題点があれば修正するようアドバイスしましょう。

例えば、収支計画は、売上は多く、経費は少なくといった甘い予測になりがちです。立地調査や市場調査などから多角的に検証することにより、収支計画の客観性を高めていくようアドバイスすると良いでしょう。

創業計画書を評価した結果、勝算が見込みにくい場合は、再度、第２ステージに戻って、事業コンセプトを見直すようアドバイスしましょう。

４．第４ステージ（行動に移す段階）

創業計画書が出来上がり、後は開業に向けて行動に移す方に対しては、資金調達の方法や、物件探し・契約や設備等の準備、販促ツールの準備など開業に向けての具体的行動についてアドバイスをします。

以下、ポイントを記載します。

ポイント①　過度な借入はしない

創業初期の返済負担の重さを考えると、借入金は少ないに越したことはありません。創業を思いたったら、まず着実に自己資金を蓄えることから始める、という堅実な姿勢が大切です。

また、理想を追求するあまり、立派な事務所や店舗を求めがちになりますが、本当に必要かどうかを十分に検証してもらいましょう。まずは必要最低限の事務所や設備でスタートし、収益の増加に合わせて徐々に充実させていくような、「小さく生んで大きく育てる」という発想が重要といえるでしょう。

なお、創業資金の借入に際しては、保証人や担保などが必要な場合があります。あらかじめ検討しておいてもらった方が良いでしょう。

また、借入以外にも、近親者等からの出資や補助金の活用ということも、資金調達の有力な手段として視野に入れてもらいましょう。

ポイント②　行動管理を行い、計画的に進める

開業に向けて取り組むべきことは非常に多いので、スケジュールやチェック表で行動管理するようアドバイスしましょう。

（図表１１）開業までの主な行動項目

- 物件探し、契約
- 店舗、設備などの整備
- 販促ツール（ホームページ、名刺、チラシなど）の整備
- 仕入先の確保
- 商品（サービス）の具体化
- 価格設定
- 許認可、行政の手続き
- 従業員の募集、採用、教育

第３章　創業後の支援のポイント

創業支援は、創業が実現したからといって完了するものではなく、創業後の支援も大切です。

特に創業から３年目までの廃業率は高い水準にあり、年数の浅い間は、いかにきめ細かい支援を行うかが、事業の存続のためにとても重要です。

月に１回は経営状況をチェックし、創業計画との乖離が生じていないか確認し、乖離が生じていればその原因を分析して、対策を講じなければなりません。

創業後、特に多くの創業者が直面する課題について、支援のポイントを解説します。

１．顧客獲得策、関係強化策

創業後、最も苦労することが多い課題が顧客獲得です。当初の計画どおり顧客を獲得することが出来ず、売上や利益が上がらずに苦労しているケースは非常に多くみられます。

売上を伸ばしていくために重要なポイントは、以下のような流れを、仕組みとして作り上げることです。

（図表１２）顧客獲得から関係強化までの流れと対策

認知度を 向上させる	・ＳＥＯ対策やリスティング広告によるホームページの露出増加 ・業種ごとのポータルサイトなどへの登録 ・ミニコミ誌や雑誌等への広告出稿 ・看板や店舗ファサード（外観）の改善 ・チラシなどの効果的な配布 ・展示会への出展 ・イベントの実施 ・パブリッシング（雑誌などへの記事掲載）など

見込客を 顕在化させる	以下の手段により顧客情報（名前、メールアドレスなど）を自発的に伝えてもらう。 ・アンケートに回答してもらう ・資料請求してもらう ・サンプル請求してもらう ・無料体験などに申し込んでもらう ・セミナーに申し込んでもらう ・メールマガジンやニュースレターに登録してもらう

見込客を 購入に繋げる	前のステップで入手した連絡先に、メールマガジンなどにより以下の情報を提供する。 ・期間（数量）限定キャンペーン ・お試し商品 ・わけあり商品 ・新商品 ・イベント ・利用者の声 ・季節ごとの提案

顧客を リピーター化する	以下のような取り組みにより、顧客との関係を強化していく。 ・ポイントカード ・優待制度（限定キャンペーン、ご紹介カードなど） ・定期的なニュースレター、メールマガジンなどの送付 ・顧客の好みに応じた商品の提案 ・組織化（会員サークル、懇親会など） ・イベントや会報誌で得意客を紹介 ・頒布会方式の導入（商品を毎月配送するなど）

顧客を ファン化する	前のステップの取り組みを、優良客に対して、より一層サービスレベルや優待レベルを挙げて行う

２．商品、サービス、店舗設備、オペレーションの改善

実際に事業を開始してみると、商品やサービス、店舗設備、オペレーションなどにおいて問題が出てくることがあります。創業者本人が問題を認識している場合もありますが、認識していない場合も多くみられます。

支援者としては、創業者から相談があった場合だけでなく、定期的に現場を訪問して問題が生じていないかチェックし、何かあれば改善するようアドバイスする必要があります。

現場訪問における主なチェックポイントは、以下のとおりです。

（図表１３）現場訪問における主なチェックポイント

- ５Ｓ（整理、整頓、清掃、清潔、しつけ）を徹底しているか？
- 店舗や事務所、看板などの視認性はよいか？
- 商品やサービスのレベル（バラツキも含む）に問題はないか？
- 接客に問題はないか？
- 顧客が不便、不満そうにしていることはないか？
- 店舗や設備のレイアウト、ゾーニングに問題はないか？
- 店内の掲示物やＰＯＰなど、顧客への情報提供は十分か？
- スタッフの動きや業務の進め方にムダや非効率な点はないか？

３．従業員・組織体制の改善

サービス業や飲食業などでは、創業当初から従業員を雇用するケースも多く、従業員の資質や組織体制は、顧客開拓や顧客との関係強化、売上に大きく影響します。以下に、よく問題となるテーマを挙げておきます。

（図表１４）従業員・組織体制の改善テーマ

- 従業員の採用、教育
- 人事評価と処遇への反映　・労務管理
- モチベーションアップの方策
- 良好な人間関係構築やチームワーク強化の方策
- 配置、役割分担、連携体制
- 権限移譲　・経営者の右腕　・リーダー格の育成

労務関連の留意事項については、「Ｊ－Net21」（中小機構が運営する中小企業のためのポータルサイト）内の「起業ＡＢＣ：起業してから大切なこと」にポイントを掲載しておりますのでご参照下さい。

４．創業計画の練り直し

いろいろ対策を講じても業績が向上しない場合、創業計画の骨格部分から練り直すことも検討しなければならないケースもあります。

この原因としては、市場性がない、設定した顧客ターゲットや、キャッシュポイント（お金を稼ぐ仕組み）の誤りなどの他、事業環境の変化も考えられます。ケースバイケースで対策を練る必要がありますが、例としては以下のようなことが挙げられます。

（図表１５）創業計画の練り直しに関する対策

- 取扱商品や品揃え、サービスの内容を変更する
- 顧客ターゲットを変更する
- キャッシュポイントを変更する（今提供しているサービスや商品を無料化して、コンサルティングや広告料で稼ぐなど）
- コア・コンピタンス（強みの源泉）は変えずに、業態を変更若しくは付加する（Web コンサルタントが、ＩＴ業務代行やＩＴサービスで稼ぐなど）

こうした対策も取れない場合、若しくは対策を講じても業績の改善の見込みがない場合は、事業からの撤退も選択肢に入ってきます。創業者の資金力や意欲、資質などをよく把握し、致命傷とならないうちに、進退についてアドバイス、提案することも必要になってきます。

５．資金繰り

創業後、軌道に乗るまでは資金繰りはどうしても厳しくなりがちです。順調に売上が伸びても、仕入代金の支払いと売上代金の回収のタイミングのズレから、やはり資金繰りが厳しくなることはよくあります。

創業からの年数が浅いと、資金管理に慣れておらず、また「会計上の利益≠お金が手元にあること」ということも理解していない可能性があります。支援者として資金繰りの状況を絶えずチェックし、必要なアドバイスや支援を行うことはとても重要です。

創業者には、資金繰り表により資金を管理し、資金不足に陥る前に、売上増加策や経費節減策、融資などの資金調達策を講じるよう、アドバイスしていく必要があります。

また、世の中にないサービスで創業した場合などは、認知され、普及するま

でに長い期間を要します。１年分ぐらいの生活費（場合によってはそれ以上）を予め用意しておくべきことにも留意してもらいましょう。

資金ショートに陥らないためには、運転資金にゆとりを持つことが大切です。資金繰り表で運転資金の過不足を事前に把握、チェックできるようにしましょう。以下に、資金繰り表を記載します。

（様式７）資金繰り表

資金繰り表　　（単位：千円）

項目＼月別		○月		○月		○月	
		予想	実績	予想	実績	予想	実績
前月繰越高　A							
収入	現金売上						
	売掛金回収						
	受取手形入金・割引						
	借入金						
	雑収入等						
収入合計　B		0	0	0	0	0	0
支出	現金仕入						
	買掛金支払						
	支払手形決済						
	給料・諸経費・その他の支払						
	借入金返済						
	生活費（個人企業の場合）						
支出合計　C		0	0	0	0	0	0
翌月繰越高　A+B−C		0	0	0	0	0	0

経理実務や税務申告に慣れていない創業者が多いと考えられます。商工会や商工会議所であれば、資金繰りへのアドバイスとして、「ネット de 記帳」の利用や税務申告支援などを紹介すると同時に、加入メリットを訴求して会員になってもらうことを勧めると良いでしょう。

また、決算期を向かえた後は、「Ｊ－Net21」内の「経営自己診断システム」を活用し、決算書に基づく財務状況を把握・理解してもらうと良いでしょう。

第４章　創業の基礎知識

１．事業形態（法人、個人、ＮＰＯ法人）

事業形態を個人とするのか法人（会社）とするのかについては、事業規模、業種、将来をどう見込むかなどによって異なってきます。（図表１６）を参考に、どちらにするのがよいか検討してもらいましょう。

（図表１６）個人と法人の特徴の比較

創業手続	・法人の場合、１円で開業することも可能ではありますが、個人の創業に比べると、会社設立手続に手間と費用がかかります。
信　　用	・一般的には法人のほうが信用力に優れ、大きな事業をする場合や、取引先の開拓、従業員の確保といった面では比較的有利といえます。
税　　金	・事業所得が低い場合は、あまり差はありません。 ・所得が大きくなると、法人の方が節税効果が高くなります。
責　　任	・個人の場合は、事業の成果は全て個人のものとなりますが、事業に万一のことがあると、個人の全財産をもって弁済しなければなりません。 （無限責任） ・法人（会社）の場合は、会社と個人の財産は区別されており、会社を整理するときには、出資分を限度に責任を負います。 （有限責任（合資会社の社員の一部および合名会社の社員を除く））

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用、一部加筆

豆知識　　ＮＰＯ法人

社会貢献的な事業を行う場合などは、「ＮＰＯ法人」という事業形態も検討してもらうと良いでしょう。

ＮＰＯ法人は、正式には「特定非営利活動法人」といい、特定非営利活動促進法で定める営利を目的としない事業を行う場合に、一定の要件を満たせば設立することが出来ます。

○ＮＰＯ法人のメリット・デメリットは以下のとおりです。

＜メリット＞
・社会的な信用を得やすい。
・設立費用がかからない。
・契約や取引において主体となれる。
・収益事業を行わなければ法人税がかからない。
・行政からの業務委託や補助金を受ける可能性が広がる。

＜デメリット＞
・利益を分配できない。
・設立に時間がかかる。
・柔軟に活動内容を決められない（定款変更が必要）
・厳正な事務処理を要する（行政の監督を受ける）
・解散する場合、残余財産は他の NPO 法人や行政機関等に帰属してしまう。

○ＮＰＯ法人を設立するには、以下の要件を満たす必要があります。

・１０人以上の社員がいること
・３人以上の理事がいること
・１人以上の監事がいること
・報酬を受ける役員数が、役員総数の３分の１以下であること
・宗教活動や政治活動を主たる目的としないこと　　など

２．許認可手続き・届出

我が国の社会全体として、一定の衛生水準や技術水準などを確保するという考え方から、法令により許可、認可、登録、免許、指定、届出、及び、認証を必要とする事業が多くあります。

例えば、飲食店の場合は保健所の許可が必要ですし、酒類販売業では税務署の免許が必要です。創業しようとする業種について、許認可が必要かどうか調べる必要があります。

主な受付窓口と許認可営業は、次のとおりです。

（図表１７）主な受付窓口と許認可営業

保 健 所	警 察 署	都道府県庁 およびその他官庁
・飲食店営業 ・菓子製造業 ・食肉販売業 ・魚介類販売業 ・旅館業 ・理容業 ・美容業 ・クリーニング業 ・医薬品等の販売業 など	・マージャン店 ・古物商 ・警備業 ・指定自動車教習所 など	・酒類販売業 ・各種学校 ・旅行業 ・宅地建物取引業 ・建設業 ・運送業 ・人材派遣業 ・自動車整備業 ・ガソリンスタンド など

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

３．創業にともなう届出

創業にともなう届出については、税務関係と社会保険関係とがあります。主な届出、内容などについては次の一覧表のとおりです。

（１）税務署等への届出と留意点

	届出先	種　類	提出期限・留意点等
個人	税　務　署	①開業届出書	・事業を開始した日から1ヵ月以内
		②青色申告承認申請書 （青色申告したいとき）	・事業を開始した日から2ヵ月以内 （事業を開始した日が1月1日から1月15日の場合は、3月15日まで）
		③給与支払事務所等の開設届出書 （従業員を雇うとき）	・給与支払事務所等を設けた日から1ヵ月以内
	各都道府県税事務所 （市町村役場）	事業開始等申告書 （開業等届出書）	・各都道府県で定める日 （例えば東京都の場合は、事業を開始した日から15日以内）
法人	税　務　署	①法人設立届出書	・設立の日から2ヵ月以内 ・定款等の写しや登記簿謄本などの定められた書類の添付が必要
		②給与支払事務所等の開設届出書	・給与支払事務所等を設けた日から1ヵ月以内
		③たな卸資産の評価方法の届出書	・確定申告の提出期限まで （届出がない場合は、最終仕入原価法となります。）
		④減価償却資産の償却方法の届出書	・確定申告の提出期限まで （届出がない場合は、建物を除き定率法となります。）
		⑤青色申告承認申請書 （青色申告したいとき）	・設立3ヵ月を経過した日と最初の事業年度終了日のうち、いずれか早い日の前日
	各都道府県税事務所 （市町村役場）	事業開始等申告書 （法人設立・設置届出書）	・各都道府県で定める日 （例えば東京都の場合は、設立の日から15日以内）

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

※提出期限が土・日・祝日にあたる場合は、翌営業日となります。

（２）社会保険関係の届出と留意点

届出先	種類	提出期限・留意点等
年金事務所	健康保険、厚生年金保険 ①新規適用届 ②被保険者資格取得届 ③健康保険被扶養者届 ④（法人の場合） 履歴事項全部証明書または登記簿謄本 （個人の場合） 事業主の世帯全員の住民票	・法人の事業所は全て加入 ・個人の場合（注） 従業員５人以上は全て加入 （サービス業の一部等については任意加入） 従業員５人未満は任意加入 ・届出は５日以内に
公共職業安定所（ハローワーク）	雇用保険 ①適用事務所設置届 ②被保険者資格取得届	・個人、法人とも従業員を雇用するとき適用事業所となる ・①は開設後１０日以内に、②は雇用した翌月の１０日までに届出
労働基準監督署	労災保険 ①保険関係成立届	・適用事業所は雇用保険と同じ ・事業開始から１０日以内に届出

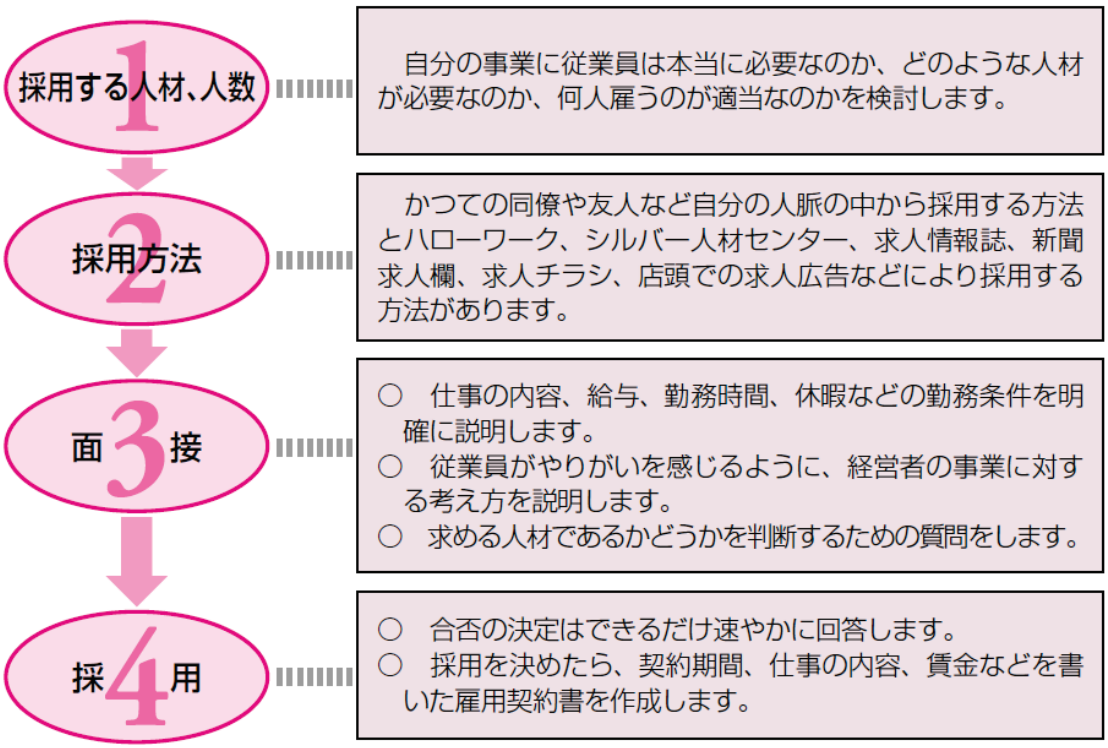
（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用、一部加筆

（注）個人の事業主は、国民健康保険・国民年金の適用となります。届出先は区市町村役場です。この他にも付帯する届出などがありますので、詳しくは各届出先にお問い合わせ下さい。

４．従業員の採用

事業実績のない創業時は、従業員確保が難しい時期です。従業員を採用する際の留意点は以下のとおりです。

（１）採用までの流れ



（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

（２）その他の留意点

・ 外国人を採用する場合は、不法就労者でないことを確認します。
・ 人材派遣会社の派遣社員を活用する方法もあります。
・ 飲食業などのように忙しい時間帯が限られている事業の場合、パートタイマーやアルバイトを効果的に使うと、経費削減に繋がります。
・ 従業員を雇用すると、労働基準法で以下の決まりがあります。
  - 労働基準法の適用事業となった時（業種を問わず、労働者を使用するに至ったとき）に、所轄労働基準監督署長に報告しなければならない。
  - 従業員を１０人以上雇用する場合は、「就業規則」の作成と届出が必要

５．税金

ビジネスに関連する税金にはさまざまなものがあります。ここでは事業の所得にかかる主な税金と消費税について説明します。

（１）事業の所得に係る税金

① 個人事業者にかかる税金

	種　類	税金の概要	申告手続き等
国税	所得税	所得金額に応じてかかります。	翌年2月16日～3月15日に税務署に申告します。
地方税	個人住民税 ①道府県民税 ②市町村民税	均等額でかかる均等割と、前年の所得に応じてかかる所得割からなります。	所得税の確定申告をすれば特に申告の手続きは必要ありません。 東京都の場合は、①は都民税、②は特別区内では特別区民税となります。
	個人事業税	所得金額に応じてかかります。	申告手続きは個人住民税と同じです。

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

② 法人に係る税金

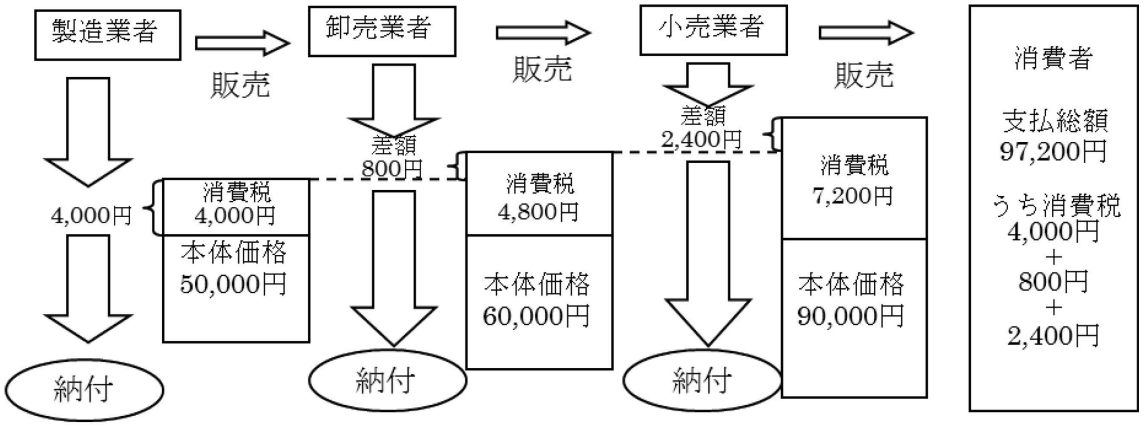
	種　類	税金の概要	申告手続き等
国税	法人税	所得金額に応じてかかります。	決算日の翌日から2ヵ月以内に本店所在地の税務署に申告します。
地方税	法人住民税 ①道府県民税 ②市町村民税	資本等の金額区分に応じてかかる均等割と、当期の法人税額に応じてかかる法人税割からなります。	申告期限は法人税と同じです。 事業所等のある都道府県および市町村に申告します。 東京都の特別区内の会社は都民税となります。
	法人事業税	原則として所得金額に応じてかかります。	申告期限は法人税と同じです。 事業所等のある都道府県に申告します。

（注）日本政策金融公庫「創業の手引」より引用

（２）消費税

消費税は、取引の各段階で商品やサービスの価格に転嫁され、最終的に消費者が負担します。ただし、消費税を納めるのは、消費者ではなく事業者です。事業者は、消費者や販売先から預かった消費税と、仕入先などに支払った消費税の差額を申告・納税します。

（図表１８）消費税の価格転嫁と納付の流れ



消費税については、たとえ赤字であっても納税しなければならないケースもあるので注意が必要です。

事業者が納税する消費税額は「課税売上高に係る消費税額－課税仕入等に係る消費税額」となっていますので、課税売上高より課税仕入等の額の方が大きければ、納付すべき消費税は発生しません。

しかし、この「課税仕入」には、例えば、従業員に支払う給料などは含まれませんので（不課税取引に該当）、会計上赤字で所得税や法人税の納付税額が発生しなかったとしても、消費税の納税額が発生するケースもあるのです。

新たに事業を始めた場合は、当初２年間は免税となります。ただし、資本金１，０００万円以上の法人は初年度から課税されます。

また、前々年度の課税売上高が１，０００万円以下の場合も免税となります。

６．社会保険・労働保険

創業すると、個人事業か法人設立かにより、加入する社会保険等が変わってきます。

また、従業員を雇用すると、通常、社会保険・労働保険に加入させる義務が生じますが、これも個人事業と法人設立の場合で、若干要件に違いがあります。従業員の勤務条件によっても加入義務の有無が変わってきます。

（１）創業者が加入する社会保険（サラリーマンとの違い）

	サラリーマン		個人事業主	法人経営者
医療保険	健康保険		国民健康保険	健康保険
年金保険	厚生年金		国民年金	厚生年金
雇用保険	雇用保険	⇒	なし	なし
労災保険	労災保険		なし 任意の特別加入制度あり	なし 任意の特別加入制度あり

（２）従業員を雇用した場合に加入させる社会保険・労働保険

① 適用事業所

	個人事業主	法人
健康保険	適用業種（製造業、運送業、物品販売業、土木建築業、清掃業等）かつ従業員５人以上	原則すべての法人
厚生年金		
雇用保険	原則すべての事業所	原則すべての事業所
労災保険	原則すべての事業所	原則すべての事業所

② 対象となる従業員

健康保険	１ヵ月の勤務日数、または、１日の所定労働時間が 一般社員の４分の３以上 （上記に該当しても以下の場合は対象外）
厚生年金	・日々雇い入れられる人 ・２か月以内の期間を定めて使用される人 ・所在地が一定しない事業所に使用される人 ・季節的業務（４か月以内）に使用される人 ・臨時的事業の事業所（６か月以内）に使用される人
雇用保険	所定労働時間が週２０時間以上、かつ、３１日以上 雇用見込みのある従業員 （対象外） ・６５歳以上の新規雇用者 ・季節的業務（４か月以内）に使用される人　など
労災保険	原則すべての従業員

（３）保険料の負担

健康保険	使用者と従業員が折半
厚生年金	
雇用保険	使用者と従業員が分担 （使用者の方が負担割合が多い）
労災保険	全額使用者負担

７．法律

ビジネスには様々な法律が関係しています。特に密接な法律について、以下に簡潔にご紹介いたします。

（１）消費者契約法

・消費者と事業者の取引に関し、消費者の利益を保護する法律
・消費者と事業者が結んだ契約全てが対象
・契約に際し事業者に不適切な行為があった場合、契約を取り消せる
＜不適切な行為とは＞
●不実告知（例：嘘を言っていた）
●断定的判断（例：確実に儲かるとの儲け話をした）
●不利益事実の告知（例：都合の悪いことを知っていて隠していた）
●不退去（例：自宅や職場に押しかけて、「帰ってくれ」などと言ったにも関わらず帰らなかった）
●監禁（例：事業者から呼び出されたりして「帰りたい」などと言ったにも関わらず帰してくれなかった）
・契約書に記載してあっても、消費者の権利を不当に害する条項は、無かったことになる。

（２）不正競争防止法

・事業者間の公正な競争を促進する法律
・違反すると罰則が科せられる場合がある
＜禁止されている行為の例＞
●著名な商品等の表示と同一・類似の表示を使用し、混同を生じさせる行為
●他人の商品の形態を模倣した商品を販売する行為
●企業の製造技術上のノウハウ、顧客リスト、販売マニュアルなどの機密情報を違法な手段で取得・使用したり、販売する行為
●大手企業と類似・同一のドメインを取得したり、大手サイトと類似する紛らわしい名称で類似のサイトを開設する行為
●原産地の誤認を起こさせる行為
●競争相手の営業上の信用を害するような虚偽の情報を流布する行為

（３）景品表示法

・消費者が商品・サービスを適切に選択できるようにする法律
・違反すると罰則が科せられる場合がある
＜不当表示の例＞
●商品などの内容について実際のものや他の事業者のものよりも、著しく優良であると消費者に誤認される表示
●ブランド牛ではないのに、有名ブランド牛の肉であるかのよう　に表示
●ダイエット食品の広告で、体験談をねつ造したり、痩身効果も合理的根拠のない表示をする
●商品等の取引条件について、実際のものや他の事業者のものよりも、著しく有利であると消費者に誤認させる表示
●実際に５割引するのは一部の商品だけなのに、「全店５割引」と表示
●最近相当期間６，０００円で販売してきたものを５，０００円で販売するときに、「当店通常価格１０，０００円の品を５，０００円で提供」と表示

（４）個人情報保護法

・５，０００人超の個人データを事業活動に利用している事業者が対象。ただし、適用対象外であっても対策は講じておくべき
⇒顧客から見れば適用事業者かどうかは関係ない
⇒実際に損害を与えれば本法の適用除外であっても民事上の賠償責任が生じる

・事業者の義務
●利用目的の特定、目的外利用の禁止
●適正な取得
●取得に際しての利用目的の通知
●本人に同意を得ない第三者への情報提供は禁止
●データの漏洩・紛失を防ぐために安全管理措置を講じる義務
など

（５）製造物責任法

・製品の欠陥によって生命、身体又は財産に損害を与えた場合に、
製造業者に過失がなくても損害賠償責任が発生
・販売業者は対象外（ただし輸入業者は対象）
・製品そのものの不具合や故障は対象外
・不適切な使われ方の発生を防ぐため、表示や取扱説明書で詳しく
説明しておく必要がある
・説明が不十分だと誤使用でも責任発生の可能性がある

（６）著作権法

・他人の著作物は無断で利用することはできない
⇒ブログ、メルマガ、ＨＰ、チラシなど文章を書く際は注意

・著作権は創作した時点で自動的に発生。登録などは不要。
※著作物　論文、小説、講演、写真、曲、絵画、図面、
プログラムなど

・「引用」は認められる
＜引用の要件＞
●他人の著作物を引用する「必然性」があること
●「自分の著作物」と「引用部分」とが区別されていること
●自分の著作物と引用する著作物との「主従関係」が明確であること
●「出所の明示」がなされていること

（７）特定商取引法

・訪問販売やネット販売など消費者トラブルを生じやすい特定の取引類型に関して、消費者利益を保護するための法律

＜対象となる取引類型＞

●消費者が求めないのに販売の勧誘を受けることになるもの
例：訪問販売、電話勧誘販売

●事業者と対面して商品や販売条件を確認できないもの
例：通信販売（ネット販売）

●長期・高額の負担を伴うもの
例：特定・継続的役務提供（エステ、語学教室など）

●ビジネスに不慣れな個人を勧誘するもの
例：連鎖販売取引（ネットワークビジネス）、
業務提供誘引販売取引（仕事提供の条件として
金銭的負担を求めるなど）

●消費者が求めないのに購入の勧誘を受けるもの
いわゆる「押し買い」

・行政規制（氏名等の表示の義務付け、不当な勧誘行為の禁止、広告規制、書面交付義務、告知義務）に違反すると、業務停止命令との行政処分や罰則が適用される。
・契約後一定期間、消費者側から無条件で解約できる（クーリングオフ）。通信販売は対象外。
・特定継続的役務提供と連鎖販売取引は中途解約も可能。

（参考）支援機関や支援メニューの紹介に便利なサイト

１．Ｊ－Ｎｅｔ２１　（http://j-net21.smrj.go.jp/）

国や公的機関の支援情報、補助金・助成金に関する情報の検索などができます。中小機構が運営するポータルサイトで、主なコンテンツは次のとおりです。

●支援情報ナビ

都道府県の支援機関などの支援メニューに関する情報が、地域や利用目的から検索できるシステムです。

●資金調達ナビ

公的支援機関による融資制度、助成金及び補助金等に関する情報が、地域や利用目的から検索できるシステムです。

●起業ＡＢＣ

創業に役立つノウハウや事例を紹介したコラム、様々なシーンで役立つフォーマットを掲載しています。

２．日本政策金融公庫　創業お役立ち情報

（http://www.jfc.go.jp/n/finance/sougyou/）

創業時に利用できる日本公庫の融資制度の紹介や、創業者のためのお役立ち情報が掲載されています。日本政策金融公庫のホームページ内からアクセスできます。

３．ミラサポ　（http://www.mirasapo.jp/）

国や公的機関の支援情報、補助金・助成金に関する情報提供や、経営の悩みに対する先輩経営者や専門家との情報交換ができます。中小企業庁が運営するサイトで施策マップや地域の相談窓口も掲載されています。

●施策マップ

国・都道府県・市町村の施策を、目的や分野、必要金額などに応じて、検索でき、かつ、比較・一覧できます。

●創業に関する地域の相談窓口一覧

市区町村と創業支援事業者（地域金融機関、ＮＰＯ法人、商工会議所・商工会など）が連携し運営するワンストップ相談窓口を掲載しています。

中小企業と地域振興を
もっとサポート
中小機構